

Anerkennung und Verwertung personaler Qualitäten: Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf die betriebliche Lebenswelt

Senghaas-Knobloch, Eva

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Senghaas-Knobloch, E. (1999). Anerkennung und Verwertung personaler Qualitäten: Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf die betriebliche Lebenswelt. *Journal für Psychologie*, 7(3), 77-89. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-28636>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Anerkennung und Verwertung personaler Qualitäten. Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf die betriebliche Lebenswelt

Zum 60. Geburtstag von Thomas Leithäuser

Eva Senghaas-Knobloch

Zusammenfassung

Neue Managementkonzepte werden gegenwärtig nicht nur breit diskutiert, sondern auch auf breiter Fläche in die Unternehmen eingeführt. Neue Organisationsstrukturen sollen Arbeitsabläufe effizienter gestalten. Am Interesse des Managements für eine Verbesserung wirtschaftlicher Ergebnisse besteht kein Zweifel. Die Frage ist, wie die neuen Management- und Organisationskonzepte erlebt werden. Die sozialwissenschaftliche Kritik an den neuen Managementkonzepten betont den »Widerspruch verordneter Selbstbestimmung« und ökonomischer Verwertung von Subjektivität. In dem Beitrag geht es um eine empiriegestützte Auseinandersetzung mit dieser Kritik.

ARBEITSKRAFT UND SUBJEKTIVITÄT

»Arbeit ist keine Ware« heißt es in der Erklärung über die Ziele und Zwecke der Internationalen Arbeitsorganisation, die von der Allgemeinen Konferenz der Internationalen Arbeitsorganisation in Philadelphia zu ihrer 26. Tagung am 10. Mai 1944 angenommen worden ist. Über diese Formulierung ist schon seit dem Friedensvertrag von Versailles im Jahre 1919, in dessen Zusammenhang die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) gegründet wurde, gestritten worden. Die Aussage, daß Arbeit keine Ware sei, ist eine Wertaussage. Da die Arbeitskraft untrennbar mit der Person verbunden ist, die sie verausgabt, verletzt die Würde der arbeitenden Menschen, wer dies leugnet oder mißachtet. Auch wenn unter kapitalistischen Verhältnissen Arbeitskraft tatsächlich wie eine Ware gehandelt wird - und dies ist ja im Arbeitsverhältnis

rechtsvertraglich regelbar und wird geregelt - (siehe dazu Matthies et al. 1994, S. 253 f.), ist es doch für die sozialen und politischen Beziehungen entscheidend, Sensibilität für die Unangemessenheit warenförmiger Beziehungen im Arbeitsleben zu schaffen und wachzuhalten - so ist der Sinn der Aussage in der Erklärung von Philadelphia zu deuten.

Unter der Perspektive ökonomischer Verwertung hat Marx den Begriff der Arbeitskraft geprägt, um jenes Teilvermögen von Menschen auszudrücken, über das im Arbeits- oder Beschäftigungsvertrag verfügt wird.¹ Im Rahmen des fordistisch-tayloristischen Managementparadigmas ist in der Industrie eine Auffassung breit zum Einsatz gelangt, die als ein idealtypischer Versuch dafür angesehen werden kann, menschliche Arbeitskraft tatsächlich ohne Beachtung ihrer personengebundenen Qualität einzukaufen. Die abstrakt konzipierte Kraft sollte unter fremder Regie zur bestmöglichen Verwertung angewendet werden. Das läßt sich daran ablesen, daß in der direkten industriellen Produktion von Berufsrollen - zu denen ja Handlungsspielräume ebenso wie die Anerkennung personaler Qualitäten zu ihrer Ausfüllung gehören - nicht die Rede war.

Nach den heftigen Debatten der 80er Jahre, ob und inwieweit überhaupt im Kapitalismus arbeitsorganisatorische Veränderungen auf breiter Fläche denkbar sind, die sich von dem tayloristisch-fordistischen Konzept bürokratisch-hierarchischer Arbeitsteilung fundamental unterscheiden, richtet sich die (Industrie-)soziologische Diskussion ange-

sichts realer Trends seit Mitte der 90er Jahre darauf, den Strauß der aktuellen Management- und Organisationskonzepte, deren Grundmerkmale auf einen paradigmatischen Wandel (Deutschmann 1989) hinweisen, kritisch zu beleuchten.² Im Zentrum der Kritik an den Konzepten steht der Nachweis paradoxer Anforderungsstrukturen, die konkret als »Widerspruch verordneter Selbstbestimmung«, »Widerspruch zielverpflichteter Eigenverantwortung« oder als Widerspruch unterschiedlicher Ebenen der Selbststeuerung« (so Pongratz/Voß 1997, S. 35 f.) benannt werden. Die Kritik richtet sich aber auch gegen eine völlig neue Nutzung von Arbeitskraft, wie sie in den neuen Managementkonzepten vorgesehen ist, derzufolge nun auch Subjektivität ökonomisch verwertet werden solle. »Posttayloristische Subjektivität bezeichnet ...das Einverständnis mit einer ... (repressiven) Freiheit«, so bringt Moldaschl (1999, S. 7) seine Kritik an den neuen Ansätzen zur Unterwerfung der Arbeitenden auf den Begriff.

Im folgenden möchte ich dieser Kritik an posttayloristischen Managementkonzepten anhand von Untersuchungsbefunden über Erlebnisweisen in tayloristischen und posttayloristischen Strukturen - konkret ihren Ausprägungen in Gestalt von Gruppenarbeit in der industriellen Produktion - nachgehen. Menschen - so legt auch die eingangs zitierte IAO-Erklärung nahe - haben ein grundlegendes Bedürfnis nach Anerkennung als Person, wobei sich allerdings die als ausreichend angesehenen Anerkennungsformen historisch verändern. Wird das grundlegende Bedürfnis nach Anerkennung als Person verletzt, sind - so hat Axel Honneth entfaltet - die physische Integrität, die soziale Integrität und die Würde der betroffenen Menschen bedroht (siehe dazu Honneth 1994, S. 211). Über diese Bedrohungen von Integrität und Würde können uns vor allem Erlebnisse von Mißachtung Auskunft geben. Die Bedeutung, die die erlebte Mißachtung für die Betroffenen hat, konnte allerdings

auch deshalb lange vom Mainstream der Soziologie unbeachtet bleiben, weil sie allererst in einem der betrieblichen Lebenswelt angemessenen Forschungsdesign sichtbar werden kann. Mißachtungsformen berühren unmittelbar das Selbstkonzept der einzelnen, so daß Scham über das, was einem widerfährt, - wie Honneth zeigt - das einfache Aussprechen erlebter Mißachtung verhindern kann. In unserem kommunikativen Forschungsdesign (Volmerg/ Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986) haben wir einen Weg gewählt, unser Forschungsinteresse mit dem Kommunikations- und Bildungsinteresse von Beschäftigten in der Industrie so zu verbinden, daß die Beschäftigten zu gruppenspezifischen gemeinsamen Analysen und Problemlösungen kamen. (Siehe dazu das von Thomas Leithäuser geschriebene Kapitel »Vorschläge für eine sozialwissenschaftliche und psychologische Begleitforschung im Industriebetrieb« in Volmerg et al., 1985.) 15 Jahre später haben Brigitte Nagler, Annette Dohms und ich eine ähnlich angelegte Untersuchung in der Automobilindustrie durchgeführt³, um mit den Beschäftigten in der industriellen Produktion herauszufinden, wie sie mit neuen posttayloristischen Vorgaben im Rahmen neuer Managementkonzepte umgehen und sie bewältigen (Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms 1997). Im folgenden wird das kommunikative Forschungsdesign anhand unserer Untersuchung der 90er Jahre kurz skizziert.

DAS KOMMUNIKATIVE FORSCHUNGSDESIGN

Wer Arbeitserfahrungen und Lebensziele in ihrer Bedeutung für den Umgang mit konkreten Konfliktsituationen in der industriellen Arbeit erforschen will, darf nicht vom Sinnzusammenhang abstrahieren, den die Beschäftigten den industriellen Lebensformen selbst geben. Dazu ist es notwendig, daß die beteiligten Forscherinnen bis zu einem gewissen Maß in die Lebensformen derer »eintauchen«⁴, um deren Erfahrung und Intentionen es geht. Das »Eintauchen« in Lebensformen, die nicht die eigenen

sind, geschieht im Medium der Sprache. Es kommt darauf an, in der Sprache der industriellen Lebensformen Anschlußstellen zu finden, die es ermöglichen, die verschiedenen Lebensformen der industriellen Praxis, der sozialwissenschaftlichen Praxis und darüber hinaus der praktischen Philosophie mit ihren verschiedenen Konzeptionen des Richtigen und Gerechten aufeinander zu beziehen.

Zunächst einmal geht es für die Forschenden darum, den »Reim« zu verstehen, den sich die Beschäftigten in der industriellen Produktion selbst auf ihre Situation machen. Welche Bedeutungen, Normen und welches Machtverständnis die Menschen in den verschiedenen gesellschaftlichen Praxisfeldern ihrem Handeln unterlegen, kommt in der Alltagssprache zum Ausdruck. Das gilt für die Beschäftigten in der Industrie wie für alle Mitglieder der sozialen Welt, selbstverständlich auch für die Sozialwissenschaftler. Die besondere Aufgabe der Sozialwissenschaft ist es herauszuarbeiten, wie etwas in der Alltagssprache der verschiedenen Praxisfelder thematisiert oder verdeckt wird. Es bedarf daher einer Forschungsmethodik, die der Verständigung und Übersetzung verschiedener »Sprachspiele« - wie Wittgenstein den Sachverhalt benennt, daß in der Sprache die Praxis zum Ausdruck kommt - dient. Eintauchen und Verständigung haben wiederum Voraussetzungen, damit sie gelingen können. Zu diesen Voraussetzungen gehören Vertrauensbeziehungen und wechselseitige Offenheit über die Interessenlagen, wobei diese zwei untereinander in enger Beziehung stehen.⁵

Wir mußten also den Beschäftigten in der betrieblichen Lebenswelt verdeutlichen können, welches Interesse uns in die Industrielwelt führt, und mit ihnen herausfinden, wie der gemeinsame Nutzen des Forschungsvorhabens aussehen könnte. Dies mußte auf allen Ebenen eines Unterneh-

mens gelingen. Wir konnten dabei mit unserem erklärten Forschungsinteresse an Analyse und Überbrückung der Kluft zwischen allgemeinen Norm- und Wertvorstellungen in der betrieblichen Alltagspraxis an den neuen Leitbildern der Unternehmensführung, an erklärten gewerkschaftlichen Zielsetzungen zur Humanisierung des Arbeitslebens, aber auch an individuellen Wünschen der Arbeitenden anknüpfen. Mit dieser Anknüpfung war es uns möglich, betriebliche Räume in zwei Unternehmen der Automobilindustrie zu erschließen und ein gewisses Vertrautsein mit den Umweltbedingungen zu erlangen, mit denen die Beschäftigten in dieser Industrie zu tun haben. Darüber hinaus war es uns wichtig, auch Räume zu finden, in denen sich Menschen mit gemeinsamen Arbeitserfahrungen außerhalb der Arbeitswelt treffen, um über ihre Lebensziele zu reflektieren. Solche Räume bietet beispielsweise der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt (KDA).

Ist es den Forschenden erst einmal gelungen, in Gesprächen mit Management und Betriebsrat den Passierschein für den Werkszugang zu gewinnen, beginnt die eigentliche Mühe des Eintauchens in die betrieblichen Lebensformen. Dabei geht es in allen weiteren Gesprächen darum, immer erneut zu einer Auffassung über den gemeinsamen Nutzen des Forschungsvorhabens zu kommen. Für uns war es der konkrete Bezug auf Gruppenarbeit beziehungsweise auf ihre Einführung, der solch einen gemeinsamen Interessenfokus ermöglichte. In der damit verbundenen Situation der betrieblichen Umstrukturierung, der Veränderung von Rahmenbedingungen und Vorgaben, werden für die Betroffenen Selbstverständlichkeiten in Frage gestellt und damit grundlegende Bedürfnisse, berufliche Selbstbilder und Ich-Ideale wieder bewußter Selbstreflexion zugänglich. In welcher Weise verändern die neuen Organisationskonzepte und insbesondere die Gruppenarbeit die eingespielten informellen

Praktiken, mit denen in den bisherigenayloristisch geprägten Arbeitsstrukturen die Arbeitsvorgaben und Konflikte bewältigt wurden, und in welcher Weise machen sie grundlegende Bedürfnisse an eine subjektiv befriedigende Arbeit, eine »gute« Arbeit, wieder thematisierungsfähig? Dies sind die Fragestellungen, die uns in unserem Forschungsvorhaben geleitet haben.

Solche Fragen verlangen kommunikative Erhebungsmethoden, die es möglich machen, daß Beschäftigte, die im industriellen Kontext an Gruppenarbeit beteiligt sind, ihre Erfahrungen ausloten und auf persönliche Wünsche und gemeinsame oder konfligierende Interessen beziehen können. Entsprechend bedarf es der Bereitstellung eines Forums, in dem möglichst optimale Bedingungen zur Thematisierung sensibler und problematischer Sachverhalte für die Beteiligten bestehen. Wir haben ein solches Forum in Gestalt von sechs Forschungsseminaren zum Thema »Herausforderung Gruppenarbeit« bereitgestellt. Die Seminare ermöglichten den teilnehmenden Beschäftigten aus der Industrie ein eigenständiges forschendes Lernen oder wurden von ihnen als Bildungsveranstaltungen genutzt; für die Forschungsgruppe waren sie Erhebungssituation. Während der 1 1/2-tägigen Dauer der Seminare wurden im Rahmen von narrativen Einzel- und Gruppeninterviews, von Gruppendiskussionsverfahren und von Rollenspielen zur exemplarischen Konfliktbearbeitung vielfältige Möglichkeiten der Reflexion und des Probehandelns geboten.

Die genannten Methoden des narrativen Gruppeninterviews, der Gruppendiskussion und der exemplarischen Konfliktbearbeitung bzw. des Gruppenspiels sind in besonderer Weise dazu geeignet, in der Sprache auffindbar zu machen, worin gemeinsame Erfahrungen und Übereinstimmungen bestehen und wo Sichtweisen vorgetragen werden, die vom gemeinsamen Praxiskon-

sens abweichen. Die Verallgemeinerbarkeit oder Repräsentativität der so erhobenen Befunde bezieht sich also auf den Typ von Situationen, die im Gespräch beschrieben werden. In den verschiedenen Gesprächs- und Erhebungsschritten entstehen Gesprächsprotokolle, die, auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert, dem Forschungsteam als Texte zur weiteren Auswertung dienen. Die Erfüllung wissenschaftlicher Objektivitätskriterien muß dabei in einer kommunikativen Forschungsmethodik anders gewährleistet werden als in einer am normativen Paradigma ausgerichteten empirischen Sozialforschung.⁶ In allen Erhebungsschritten waren auch Phasen der Selbstausswertung bzw. Selbstreflexion vorgesehen, in denen die Diskussionsgruppen sich noch einmal in eine gewisse Distanz zu der Dynamik des Gesprächsgeschehens versetzten und aus dieser Distanz die wichtigsten Punkte hervorheben konnten.

Die Ergebnisse dieser Selbstausswertungsprozesse in den Gruppen wurden meist in Gestalt von symbolisch verdichteten Darstellungen, von denen eine im folgenden dargestellt wird, festgehalten. Die Selbstausswertungen der Beschäftigten haben für die Interpretationen der Forschungsgruppe auch deswegen eine besondere Bedeutung, weil sie Einblick in diejenigen Themen geben, die von den Diskussionsgruppen als ganz besonders wichtig erachtet worden sind. Die Auswahl von Textstellen für die vertiefte Interpretation und Darstellung muß sich auch daran messen.

Darüber hinaus haben drei Rückkopplungsrunden, eine davon als eigenes Seminar mit weiterführenden Erhebungsanteilen gestaltet, die Aufgabe gehabt, eine kommunikative Validierung der Interpretationsbefunde zu ermöglichen. Ob die Forschungsgruppe verstanden hat, was sie beim »Eintauchen« in die industrielle Lebensform und Sprachwelt gefunden hat, zeigt sich in der Auseinandersetzung mit ihren Befunden. Dabei

muß beachtet werden, daß die Rückkopplungsrunden mit dem Anspruch einer doppelten Übersetzungsleistung verbunden sind, nämlich zum einen aus der Alltagssprache in sozialwissenschaftliche Kategorien und zum anderen aus diesen sozialwissenschaftlichen Kategorien wieder zurück in eine umgangssprachliche Formulierung (Senghaas-Knobloch 1999).

Für die interpretative Auswertung der umfangreichen Textprotokolle aus den Interviews und Forschungsseminaren haben wir uns der Methode der »Kernsatzfindung« bedient. Es ist dies ein bewährtes, induktiv vorgehendes Verfahren, durch das der größtmögliche Informationsgehalt des Textmaterials bewahrt werden und doch einer systematischen Sinnerschließung zugänglich gemacht werden kann.⁷ Kernsätze sind im Gesprächsfluß auffallende Verallgemeinerungen und Verdichtungen. In ihnen kommen emotional als bedeutsam erlebte und sich auf einen bestimmten Kontext beziehende Aussagen auf den »Punkt«.

Bündelt man die Kernsätze zu bestimmten Themen, so ist es möglich, Konsensualität oder Konflikthaftigkeit einzelner Aussagen zu erkennen, ihre kontextspezifische Einbettung zu entziffern und durch einen systematischen Vergleich zu verorten. Für die Auswertung der zwölf Rollenspiele zur exemplarischen Konfliktbearbeitung, in denen es um die konkrete Inszenierung des für richtig erachteten Umgangs mit den beiden Konfliktsituationen »Die Verleihung« und »Einer fehlt« ging, entwickelten wir ein eigenes komplexes Auswertungsverfahren. Noch mehr als die anderen Arbeitsschritte erwies sich der Arbeitsschritt des Gruppenspiels mit seiner Einbettung in Erörterungen über die geplante Inszenierung in der Kleingruppe sowie die folgenden Reflexionen über den Spielverlauf und den Vergleich mit anderen Inszenierungen im Plenum der Forschungsseminare als selbstbestimmtes Lern- und Bildungslabor.

ERLEBTE MIßSACHTUNG UNTER TRADITIONELLEN MANAGEMENTKONZEPTEN UND SUBJEKTIVE BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN

Aus unseren Studien mit Produktionsarbeiterinnen und Produktionsarbeitern in der Unterhaltungselektronikindustrie (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1985; 1986) und Automobilindustrie (Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms 1997) soll zunächst auf drei Bezugspunkte der Mißsachtung hingewiesen werden, denen sich die Arbeitenden unter dem tayloristisch-fordistischen Regime ausgesetzt sahen bzw. sehen: Mißsachtung der leibgebundenen Existenz, Mißsachtung der geistigen Kompetenzen und Nichtanerkennung personaler Qualitäten.

Die Reduzierung der arbeitenden Personen auf maschinenähnliche Wesen in tayloristischen Arbeitsstrukturen läßt die Leiblichkeit der Menschen außer acht. Folge sind unter anderem körperliche Zwangshaltungen und ein erlebter Freiheitsentzug in einem elementaren Sinn, beispielsweise als »Angewundenheit an die Maschine oder an das Band«. Angelernte Bandarbeiterinnen in der Elektroindustrie brachten Anfang der 80er Jahre in Gruppendiskussionen sehr eindrücklich die Demütigung, die sie empfanden, zum Ausdruck, wenn sie beim Meister darum »bitten und betteln« mußten, um außerhalb der festgelegten Bandpausen auf die Toilette gehen zu können. Der Gang zur Toilette gewann unter diesen Bedingungen - ähnlich wie in der Kindheit - eine symbolische Bedeutung für Autonomiebestrebungen. Und die Scham und Wut werden deutlich, wenn es hieß, man müsse sich erst in die Hose machen, bevor eine Ablösung komme (Senghaas-Knobloch 1986, S. 104 ff.). Die Mißsachtung der leiblichen oder genauer: der leiblich-seelischen Existenz kommt auch in den Sätzen zum Ausdruck, mit denen die Produktionsarbeiterinnen in der Elektroindustrie eine persönliche Antwort auf die Frage fanden, was sie selbst in ihrer Arbeit einer Maschine vorzuziehen.

Es sind Sätze wie beispielsweise: »Ich habe ein Herz, mit mir kannst du sprechen«, »Ich habe eine Seele«, »Ich kann weinen«, »Ich kann hören«, »Ich habe einen Geruchssinn«, »Ich kann husten«, »Ich kann schlafen« und »Ich kann denken, ich bin müde« (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1985, S. 113).⁸ Es sind vielfältige Hinweise auf mißachtete Sinne, auf beleidigte Gefühle, in denen Resignation und Zorn mitschwingen.

In der tayloristischen Arbeitsorganisation schloß die strikte Trennung von Kopf- und Handarbeit ein Mitdenken und Mitentscheiden der Arbeitenden im Arbeits- und Produktionsprozeß rigoros aus, ganz unabhängig davon, mit welchem Wissen und welcher Erfahrung sie in die Fabrik gekommen waren. Diese Mißachtung ihrer geistigen Kompetenzen wird beispielsweise von einem Montagewerker mit folgenden Worten thematisiert: »In der Produktion ist man eine laufende Nummer, und man wird auch irgendwie gar nicht so richtig wahrgenommen und anerkannt. Und man verlernt irgendwie in diesen Jahren das Denken.« Die erlebte tiefe Kränkung durch Mißachtung wird oft zum Ausdruck gebracht, wenn sich Arbeiter und Arbeiterinnen in neuen Organisationsformen der Gruppenarbeit an die alte Arbeitsorganisation erinnern. »Früher mußten wir den Kopf an der Wache abgeben«, ist ein oft geäußelter Satz. Und mehr als einmal war zu hören: »Ich kann mich an meine ersten Jahre bei XY erinnern, da hat der Meister zu Dir gesagt: 'Du bist nicht hier, um zu denken. Du bist hier, um zu arbeiten'«. »Wir waren die Bandaffen«, heißt es in anderen Äußerungen (Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms 1997, bes. S. 110 ff.).⁹

Auch personale Qualitäten wurden in der tayloristischen Fabrikorganisation nicht anerkannt. Man erfuhr sich als auswechselbares Teil einer produzierenden Maschine. Das wurde durch die alltägliche und übliche Praxis der Arbeitseinsatzplanung und Ver-

leihung bekräftigt: Ohne gefragt zu werden, wurden die Produktionsarbeiter auf Anweisung von Vorarbeitern oder Meistern bei Bedarf an andere Arbeitsplätze gestellt. Die Mißachtung personaler Qualitäten wurde darüber hinaus auch als Mißachtung persönlicher Fähigkeiten empfunden: Auf die eigene Bewertung der Qualität eines Arbeitsprodukts kam es nicht an. Insofern arbeitete man - wie es im Rückblick heißt - für den Kontrolleur, der die eigenen Arbeitsprodukte nachprüfte. Es kam darauf an, es den einzelnen Kontrolleuren recht zu machen, nicht aber auf das eigene Qualitätsurteil. Offenbar kann das Ausmaß der damit verbundenen Kränkung erst benannt werden, wenn für die Betroffenen Alternativen sichtbar geworden sind.¹⁰

Um die Zumutungen und erfahrenen Mißachtungsformen in tayloristischen Arbeitsstrukturen zu bewältigen oder mit ihnen umgehen zu können, müssen sich Produktionsarbeiterinnen und Produktionsarbeiter verschiedene subjektive Bewältigungsstrategien und Handlungsroutrinen aneignen.

Eine Bewältigungsstrategie besteht darin, mit möglichst wenig Aufwand durch den Tag zu kommen, um das Leben zu beginnen, wenn man aus dem Werkstor wieder herausgetreten ist. Die einengende Arbeitssituation in der Fabrik wird durch kreative Aktivitäten im außerbetrieblichen Lebensbereich kompensiert. So wird davon berichtet, wie froh man über den guten Verdienst im Werk und geregelte Arbeitszeiten sei, die es ermöglichen, weiterhin die eigene Landwirtschaft zu betreiben oder ein eigenes Haus zu erbauen. Diese »instrumentelle Arbeitsorientierung« galt in der Industriegesellschaft lange Zeit als vorherrschend.

Für einen anderen Ausweg aus einer als unerträglich empfundenen Situation steht der geglückte Aufstieg innerhalb der betrieblichen Hierarchie. So berichtet ein früherer Produktionsarbeiter, der heute als

Meister arbeitet: »Ich habe am Band angefangen, und gleich mit der Idee, also tagaus tagein die gleiche Arbeit liegt mir nicht, ich will zwischendurch auch mal was anderes machen... Und bekam dann in dem Unternehmen nach vier Jahren auch die Chance, Schule zu machen. Ich wurde als Vizemeister probeweise eingesetzt, und dann ging es so langsam bergauf. Der Grund, warum ich da zugesagt habe, das ist einfach Verantwortung, Vielseitigkeit und großes Aufgabenspektrum. Auch so die Zusammenarbeit, das hat mir dann auch Spaß gemacht, und dann bin ich da bis heute geblieben.« (Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms 1997, S. 107).

Einen weiteren Ausweg sahen und sehen Produktionsarbeiter auch darin, sich auf betriebspolitischer Ebene zu engagieren. So begründet beispielsweise eine gewerkschaftliche Vertrauensfrau, warum sie sich dafür entschieden hat, in der betrieblichen Interessenvertretung tätig zu werden, mit sehr krassen Worten: »Wenn man im Werk irgendwie nichts tut, nach einiger Zeit verblödest du da am Band.«

Eine wiederum andere Form der Bewältigung erlebter Mißachtung besteht im imaginierten Ausstieg aus der Fabrik. Wenn sich Produktionsarbeiterinnen in der Automobilbranche in unseren Forschungsseminaren darüber austauschten, was sie beruflich lieber machen wollten, wurde von einem relevanten Anteil immer davon gesprochen, der Fabrik ganz und gar den Rücken kehren zu wollen. Unter jungen Arbeitern und Arbeiterinnen findet sich ein verbreiteter Wunsch, sich selbständig zu machen. »Ich möchte gerne raus, und ich möchte mich selbständig machen, mit Menschen etwas machen, aber auf einer anderen Basis als hier ... Ich verfolge das Ziel.« (Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms 1997, S. 106).

Selbständigkeit steht hier für den Wunsch, alle Zwänge hinter sich zu lassen, wirklich

selbst- und freibestimmt planen zu können und sinnvolle Arbeit zu leisten. Einige wenige schaffen es, auszusteigen.

Aber auch die, für die Aufstieg und Ausstieg nur ein Traum bleibt, unterstreichen, daß sie sich vom Arbeitsleben in der industriellen Produktion mehr wünschen, als auf ihre Arbeitskraft reduziert zu werden. Sie entwickeln subjektive Strategien, die es ihnen erlauben, im vorgegebenen Rahmen weiterzumachen. Dazu gehören beispielsweise informelle oder individuelle Weisen, »anders zu handeln als offiziell geplant« (siehe Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser, S. 104 ff.), so etwa beim »Tourenfahren«, das in der alten Arbeitsorganisation weitverbreitet war. Es handelt sich dabei darum, daß sich drei oder vier Beschäftigte an einem Bandabschnitt zusammentun und jeweils eine Person »freispielern«. Diese kann dann den Arbeitsplatz für 15-20 Minuten verlassen.

Solche Bewältigungsstrategien ändern nichts an den Belastungen durch die streng arbeitsteilige Arbeitsorganisation; man ist weiterhin an das Band gebunden und schafft sich durch erhöhtes Tempo zusätzliche Belastungen. Aber es wird als befriedigend empfunden, das vorgegebene Arbeitsregime eigensinnig zu durchbrechen, und es wird Stolz darüber empfunden, daß zwei Kollegen faktisch die Arbeit von dreien schaffen können. Mit dem Begriff der betrieblichen Lebenswelt hatten wir in den 80er Jahren auf diese »verborgenen Situationen« (Thomas 1964) im Industriebetrieb gezielt, in denen sich die subjektive Aneignungspraxis (Bernoux 1978) der formalen Vorgaben durch die Beschäftigten manifestiert. In der tayloristischen Arbeitsorganisation, in der Subjektivität und personale Qualitäten nicht vorgesehen waren, war betriebliche Lebenswelt mit Nischenexistenz (Thomas Leithäuser) gleichbedeutend, denn die gegebenen Strukturen wurden als Geltung einer verkehrten Welt erfahren. Was geschieht nun mit dieser

Nischenexistenz, wenn der formale Rahmen sich durch posttayloristische Konzepte ändert?

GRUPPENARBEIT IN POSTTAYLORISTISCHEN KONZEPTEN UND NEUE ERLEBNISPERSPEKTIVEN

Die paradigmatische Veränderung in post-tayloristischen Managementkonzepten besteht darin, Menschen nicht mehr nur als Rest- und potentielle Störgröße zu begreifen, sondern ihre spezifischen Stärken, eben die »human resources«, direkt in den Wertschöpfungsprozeß einzubeziehen. Wie auch immer die Konzepte der Verwertung menschlicher Stärken im einzelnen ausgeprägt sind, sie setzen auf das Mitdenken der Beschäftigten, Kreativität und Übernahme von Mitverantwortung. Fachwissen, Qualifikationen und Kompetenzen, innovative und dispositive Funktionen, bisher den Führungskräften vorbehalten (siehe dazu Kuhn 1997, S. 197 ff.), sollen nun von allen Beschäftigten in den Arbeits- und Produktionsprozeß eingebracht werden. Von neuen Formen der Gruppenarbeit und Selbstorganisation wird kooperative Aufgabenbewältigung erwartet. Mit gutem Grund können diese Ansätze als Beispiele für »reflexive Rationalisierung« begriffen werden. Die kontraproduktiven Folgen der alten Rationalisierungsbemühungen - innere Emigration, »anders handeln als geplant« etc. - sind von vielen Managementvertretern erkannt worden (siehe dazu Deutschmann 1989).

In der Gruppenarbeit übernehmen die Produktionsarbeiter laut kollektiv ausgehandelter Betriebsvereinbarungen (die durch gewerkschaftliche Akteure vielerorts in Unternehmen ihre Ideen von humaner Arbeit eingebracht haben) heute bei einer Reihe von Aufgaben Verantwortung, die bisher ausschließlich in das Aufgabengebiet von Vorarbeitern, Planern oder aber von Meistern fielen, so zum Beispiel die Arbeitseinsatzplanung in der Gruppe und Verleihungen in andere Bereiche, Urlaubsplanung für das Team, Erstellung von Qualifizierungsplänen

und Konfliktregelung innerhalb der Arbeitsgruppe. Zu den neuen Anforderungen gehört, daß die Produktionsarbeiterinnen und -arbeiter eigenständige Entscheidungen treffen und daß sie sich selbst für die Optimierung der Produktion einsetzen. Jetzt wird auch an der Produktionsbasis dispositives und innovatives, also unternehmerisches Handeln, erwartet. Wie erleben nun die Beschäftigten selbst die Anforderungen neuer Formen der Arbeitsorganisation in der industriellen Produktion?

Im Mittelpunkt des Erlebens steht nach unseren Befunden die neue offizielle Beachtung geistiger Kompetenzen. Dies wird von den Produktionsarbeitern als späte Rehabilitation erlebt. Entsprechend wird von den Werkern und Werkerinnen durchgängig hervorgehoben, daß nun mitgedacht werden darf, aber auch muß. Nicht zufälligerweise wird in den Diskussionen der Werkerinnen und Werker immer wieder die Betonung darauf gelegt, daß man seinen »Kopf mehr gebrauchen muß« als vorher. Man »gibt den Kopf nicht mehr an der Wache ab«, sondern muß ihn bei der eigenen Arbeit gebrauchen. Mehr noch, es wird - nicht ohne Irritation, aber doch nicht in negativer Bewertung - erzählt, wie man sich auch noch zu Hause mit den Problemen beschäftigt, die während des Arbeitstages das aktuelle betriebliche Geschehen bestimmt haben. Die hohe Bedeutung, die dem Kopf zukommt, wurde im Rahmen einer Gruppendiskussion von Werkern besonders eindrucksvoll ausgedrückt: In dem Bild, in dem sie ihre gemeinsame Diskussion zu der Frage »Welche Fähigkeiten werden von mir in der Gruppenarbeit besonders gefordert?« symbolisch zusammengefaßt haben, stellten sie einen überdimensional großen Kopf auf einen kleinen unscheinbaren Körper in den Mittelpunkt. Daß erstmals in ihrer Arbeit alle Sinne gefordert werden, Hören, Sehen, Sprechen, aber auch Riechen und Fühlen, spielt in den Erörterungen aller Werkergruppen eine bedeutende Rolle (siehe Bild).

Die erlebte Anerkennung ihrer Fähigkeit, zu denken, und die mit ihr verbundenen Anforderungen werden allerdings auch als starker Druck erlebt, umzudenken und umzuleren. Gruppenarbeit, so heißt es in einer Gruppe von Montagewerkern, »fängt im Kopf an«. Man müsse sie wollen. »Gruppenarbeit fängt im Kopf an«, das bedeutet für die Produktionsarbeiter nicht nur, daß man für sich ein neues Bild von der eigenen Arbeitsaufgabe entwirft, sondern es bedeutet auch, die kollegialen Beziehungen neu zu gestalten. Miteinander reden, sich gegenseitig zuhören und genau wahrnehmen, was in der Gruppe abläuft, werden als notwendige und gewünschte Anforderungen für einen neuen Umgang untereinander artikuliert. Früher, so wurde in einer Diskussionsgruppe von einem Werker rückblickend festgestellt, habe es die »Fähigkeit, miteinander zu reden, überhaupt nicht gegeben«. Früher habe man wirklich nur »moin, tschüß« gesagt. Ende: »Und, so heißt es weiter wenn du deinen Kumpel hattest, mit dem hast du geschnackt, aber mit dem andern - der war mir egal... Durch dieses Umstrukturieren der Arbeitsorganisation, weil wir rotieren - jeder macht alle Arbeitsplätze so in einer Gruppe von 26 täglich, das schweißt zusammen.« Gruppenarbeit wird in diesem Sinn als Chance gesehen, neue soziale Fähigkeiten zu entwickeln. Eine zentrale Bedeutung wird der Entwicklung von Vertrauen untereinander gegeben: »Indem wir miteinander reden, haben wir doch ein Vertrauen aufgebaut. Wir verstehen uns doch untereinander, wir haben gewisse Toleranz und Verständnis aufgebracht, und wir merken auch, daß wir ehrlich miteinander umgehen.« Dabei wird die Problematik der Gruppendynamik und des Gruppendrucks keineswegs geleugnet, sondern deutlich zur Sprache gebracht. Mit der Genugtuung, den eigenen Kopf endlich nicht mehr »am Werkator abgeben zu müssen«, wachsen aber auch das Selbstbewußtsein und das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten für einen als

gut und richtig erkannten Umgang mit schwierigen Konfliktsituationen in der Gruppe.¹¹

Allerdings, gibt es seit Mitte der 90er Jahre erneut Ansätze, bereits bandentkoppelte Montagearbeiten wieder in ein getaktetes Band zu bringen (Springer 1997; 1998). Solche Rückschritte mit Blick auf Beachtung leiblicher Bedürfnisse werden von den Beschäftigten bedauert und bekämpft, und es wird sich herausstellen, ob dieses kurz-sichtige Resultat des weitverbreiteten weltweiten Benchmarking von Produktionsformen letztendlich nicht die angestrebte Produktivitätserhöhung verhindert.

UNTERWERFUNG DER SUBJEKTIVITÄT ODER NEUE ARBEITSKULTUR?

In unserer Untersuchung zur Gruppenarbeit in der industriellen Produktion zeigte sich: Wenn Beschäftigte in der industriellen Produktion sich mit der Frage auseinandersetzen, welche Umgangsweisen sie in der Arbeitswelt, unter Kollegen, für richtig und gut halten, so wird als eine der wichtigsten Eigenschaften immer die Hilfsbereitschaft bzw. die Zusammenarbeit genannt. Die vielfältigen Kränkungsgeschichten über vorenthaltene Unterstützung oder unehrliche Hilfe in der traditionellen Organisation unterstreichen die Bedeutung, die der Dimension der sozialen Beziehungen in der betrieblichen Arbeit gegeben wird. Im Fordismus/Taylorismus war die Arbeitskultur wesentlich dadurch geprägt, daß aufgrund der individuell vorgegebenen Leistungseinmessung sowohl zwischen den Kollegen und Kolleginnen als auch zwischen diesen und den unmittelbaren Vorgesetzten Mißtrauen und Argwohn tief verankert wurden.¹² Arbeitskultur ist vom Konzept der Unternehmenskultur in der Managementliteratur zu unterscheiden. Unternehmenskultur gilt dort als strategische Größe, mit der erfolgsorientiert von oben gesteuert werden soll, welche Normen und Handlungsorientierungen das betriebliche Handeln bestimmen

sollen. Die Arbeitskultur ist dagegen als ein analytischer Begriff zu verstehen. Arbeitskultur bildet sich unvermeidlich in jeder Organisationsstruktur, nämlich allein durch die Art und Weise, wie die Beschäftigten »lernen«, in ihren wechselseitigen Beziehungen auf ihre je spezifische Art die vorgegebenen formalen Anforderungen im betrieblichen Alltag zu erfüllen. Arbeitskultur ist insofern die Binnenseite von Organisationsstruktur (siehe u.a. dazu Türk 1989 und Wollnik 1991). Dabei ist zu berücksichtigen, daß sich eine organisationsumgreifende Arbeitskultur im Sinne einer »dominanten Arbeitskultur« neben einer Pluralität verschiedener bereichsspezifischer Arbeitskulturen herausbildet. Ein solcher Bereich ist typischerweise die Produktion (neben beispielsweise Entwicklung und Vertrieb) (siehe Nagler/Hartmann/Senghaas-Knobloch 1999).

In der alten Arbeitsorganisation industrieller Produktion hatte man keinen Grund, mit den Arbeitskollegen über ihre Arbeitsleistung oder über ihre persönlichen Probleme zu sprechen. Wo individuelle Bewältigungsstrategien nicht ausreichten, um mit einem Problem fertigzuwerden, galten die Meisterin oder der Meister - oft zusammen mit dem Vertrauensmann - als Ansprechpartner. Umgekehrt erschwerte gerade diese Strategie der hierarchieorientierten Einzelgespräche den Zusammenhalt zwischen den Kolleginnen und Kollegen.

In den neuen Organisationsstrukturen ist die Gruppe insgesamt für das Ergebnis der an sie übertragenen Arbeitstätigkeiten zuständig und verantwortlich. Gegenseitige Hilfe und Unterstützung gehören jetzt zum offiziellen Arbeitsauftrag. Dadurch gerät - so wurde deutlich - vor allem das unter anderen Vorzeichen eingespielte Bezugsgeflecht unausgesprochener wechselseitiger Erwartungen unter Druck. Für die erlebte Qualität der Arbeit in der Gruppe erweist sich jetzt als entscheidend, ob die Gruppenmitglieder untereinander gemeinsam akzeptierte Nor-

men der Reziprozität zur Geltung bringen können oder ob Argwohn, Mißtrauen, Rücksichtslosigkeit obsiegen.

Kollegen, die in der Gruppenarbeit die Chance sehen, ihre Wünsche nach Zusammenhalt, Hilfsbereitschaft und Fürsorglichkeit wieder sichtbar und erfüllbar zu machen, bestehen darauf, daß den neuen Anforderungen auch neue Chancen entsprechen, um die Arbeit neu mit persönlichem Sinn auszustatten, Vertrauen untereinander zu stiften und dazu beizutragen, auch - wie es heißt - mit sich selber zufrieden zu sein. Selbstvertrauen, Selbstachtung und Selbstschätzung - so wird in vielen Äußerungen deutlich - können wachsen, wenn sich Beschäftigte in der industriellen Produktion auf Gruppenarbeit einlassen und in eigener Regie ausgestalten und aneignen.

Wie also ist die Kritik an neuen Managementkonzepten in der industriellen Produktion zu bewerten?

Ich denke, daß diese Kritik richtig ist, soweit und wenn sie Widersprüchlichkeiten zum Ausdruck bringt:

- eine Einforderung von Verantwortlichkeit, während faktisch der Handlungsspielraum nicht genügend groß ist,
- eine Einforderung des Teamgedankens, während faktisch kein Zeitraum für die nicht unmittelbar zweckgerichtete, soziale Kommunikation zur Verfügung steht,
- eine ständige Rede von der Offenheit, während faktisch Transparenz über strategische Entscheidungen, die die einzelnen betreffen, nicht gegeben ist.

Aber die Kritik wird falsch, wenn sie sich gegen die Einbeziehung personaler Qualitäten in den Arbeitsprozeß wendet. Warum sollte für die industrielle Produktionsarbeit nicht gelten, was uns bei vielen anderen Berufstätigkeiten, die selbstverständlich auch unter ökonomischen Imperativen stehen, selbstverständlich ist, seien es die von Verkäuferinnen, Köchinnen oder Installateuren!

In posttayloristischen Managementkonzepten wird endlich auch den Beschäftigten in der industriellen Produktion - im Gegensatz zu der traditionellen Auffassung einer anzuwendenden Arbeitskraft - eine berufliche Rolle zuerkannt, zu der bestimmte Freiheitsspielräume, soziale und fachliche Kompetenzen sowie Verantwortlichkeiten gehören. Die alte Spaltung zwischen »Kopf«- und »Hand«-Arbeiten ist damit ansatzweise überwunden. Viele Beschäftigte verändern ihr Selbstbild ihrer betrieblichen Tätigkeit, die Motivation für ihr betriebliches Handeln und ihre Orientierung im Betrieb. Diese Veränderungen sind selbst nicht konfliktfrei, sie bringen neue Konflikte mit sich, nicht nur zwischen jenen, die sich von den neuen Anforderungen überfordert oder übervorteilt sehen, und jenen, die stärker die Chance einer befriedigenderen Arbeitssituation betonen. Konflikte zeigen sich auch insgesamt im betrieblichen Alltag, der oft vom Mangel an eben den Ressourcen geprägt ist, die zur Entwicklung von Gruppenarbeit und horizontaler Kooperation unabdingbar sind. Aber die Veränderungen ermöglichen auch die Entwicklung neuer Fähigkeiten zur Konfliktaustragung, Konfliktregelung und Konfliktlösung, in denen Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen nach Anerkennung und sozialen Beziehungen eine größere Chance zu ihrer Beachtung haben. Und sie schaffen gewisse Möglichkeiten, Probleme der Anerkennung oder Mißachtung im Betrieb offen zu thematisieren. Die betriebliche Lebenswelt kann damit ein Stück weit aus dem Nischendasein herauskommen. Allerdings nur ein Stück weit. Denn auch im Rahmen neuer posttayloristischer Arbeitsstrukturen, in denen personale Qualitäten berücksichtigt werden, werden neue verborgene Situationen entstehen. Jedoch besteht die Chance, daß eine Arbeitskultur überwunden wird, die von den Betroffenen als Geltung einer »verkehrten Welt« erlebt werden mußte, weil persönliche Qualitäten und Kompetenzen unterdrückt und mißachtet wurden.

Anmerkungen

- 1** Im deutschen Arbeitsrecht ist der Begriff des Arbeitnehmers an das Kriterium der »persönlichen Abhängigkeit« gebunden. Abhängige Erwerbstätigkeit steht also auch begrifflich in einem Herrschaftszusammenhang, der in der politischen Sphäre moderner Demokratien verfassungsmäßig überwunden ist. Entsprechend plädieren neuere arbeitspolitische Ansätze für eine rechtliche Anerkennung des Bürgerstatus auch im Betrieb (Matthies u.a., ebenda), also für die Überwindung der industriegesellschaftlich-vordemokratischen Rechtsauffassung und Praxis.
- 2** In der Organisationsforschung wird der paradigmatische Wandel bzw. der Konflikt zwischen Paradigmen schon seit den 80er Jahren thematisiert. Vgl. dazu zusammenfassend Türk 1989 und den Diskussionsband von Ortmann/Sydow/Türk 1998.
- 3** Unterstützt durch die Hanns-Lilje-Stiftung, Hannover.
- 4** Der Begriff des »Eintauchens« in eine Lebensform wird von Giddens (1984) in seinem Werk über die interpretative Soziologie verwendet (S.199).
- 5** Siehe dazu auch Whyte 1984, wo die jahrzehntelangen Erfahrungen subjektbezogener Feldforschung dargelegt werden.
- 6** Zur Unterscheidung von interpretativem und normativem Paradigma siehe Leithäuser/Volmerg 1988.
- 7** Diese Methode, die zuerst von Birgit Volmerg erarbeitet worden ist, ist mit Blick auf die Arbeitswelt in den Untersuchungen zur betrieblichen Lebenswelt (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1985; 1986) und zur Verantwortungssituation von Ingenieuren (Senghaas-Knobloch/Volmerg 1990; 1992) erprobt und weiterentwickelt worden. Leithäuser und Volmerg (1988) erläutern dazu die wissenschaftshistorische und wissenschaftstheoretische Verankerung und stellen dieses Verfahren in einen systematischen Zusammenhang psychoanalytischer Methoden in der Sozialforschung.
- 8** Man ist bei diesen Sätzen an einen Ausspruch erinnert, der sich auf das Migrationsgeschehen in der Bundesrepublik bezieht: »Wir haben Arbeitskräfte gerufen, und es sind Menschen gekommen.«

9 Die Metapher des Affen wurde angesichts neuer Organisationsformen von drei Produktionsarbeitern im Rahmen eines unserer Forschungsseminare auch zur Beschreibung der früheren Situation am Band in der Automontage in einem Standbild szenisch ausgedrückt: Ein Kollege hielt sich die Augen zu, der zweite die Ohren, und der dritte bedeckte seinen Mund mit den Händen. Nichts sehen, nichts hören, nichts sagen, so sollte man sein, und so hatte man sich auch nicht selten verhalten.

10 Die vermißte Anerkennung der eigenen unverwechselbaren Leistung in der industriellen Produktion kommt darüber hinaus eindrucksvoll in dem Bericht eines früheren Landmaschinen-schlossers, der in die Automobilproduktion ging, am Band anfang und heute in einem anderen Bereich der Gruppenarbeit tätig ist, zum Ausdruck: »Wo ich immer noch sehr traurig darüber bin, ist, daß da keiner stand, für den ich die Sitze eingebaut habe. Wenn ich einen Trekker zusammengebaut habe, dann stand da ein Landwirt. Der hat sich wahnsinnig gefreut, wenn alles wieder in Ordnung war, wenn alles wieder in Ordnung mit dem Trekker war. Ich habe also ein Erfolgserlebnis gehabt. Dieses Erfolgserlebnis gab es im Werk überhaupt nicht. Da habe ich lange mit zu kämpfen gehabt.« (Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms 1997, S. 105)

11 Siehe dazu insbesondere das Kapitel VIII: Richtig und gerecht handeln. Konfliktbearbeitung im Lernprozeß von Brigitte Nagler in: Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms 1997, S. 163 ff.

12 Walter Riester hat die Prägung des gewerkschaftlichen Handelns durch die tayloristisch-fordistische Organisation schon zu Beginn der 90er Jahre deutlich thematisiert. Sicher haben Erfahrungen im Zusammenhang mit Projekten zur Humanisierung des Arbeitslebens dazu beigetragen, daß sich innerhalb der gewerkschaftlichen Interessenvertretung neue Perspektiven mit Blick auf die individuellen Wünsche der Beschäftigten ergeben haben. Diese eigenen neuen Zielvorstellungen für Gruppenarbeit kamen der Gewerkschaft in dem Augenblick zugute, in dem von seiten des Managements in großem Stil die paradigmatische Wende in den Managementkonzepten eingeläutet worden ist.

Literatur

- BALDAMUS, J. (1969): Der gerechte Lohn. Berlin: Duncker & Humblot
- BRACZYK, HANS-JOACHIM (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Günther Ortman, Jörg Sydow, Klaus Türk (Hg.): Theorien der Organisation, S. 530-575. Opladen: Westdeutscher Verlag
- DEUTSCHMANN, CHRISTOPH (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller »Imperialismus« des Managements. In: Soziale Welt, Jg. 40, S. 374-396
- FAUST, MICHAEL, JAUCH, PETER, DEUTSCHMAN, CHRISTOPH (1998): Reorganisation des Managements. Mythos und Realität des »Intrapreneurs«. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, S. 101-118
- GIDDENS, ANTHONY (1984): Interpretative Soziologie. Frankfurt/M.
- GONDEK, HANS-DIETER, HEISIG, ULRICH, LITTEK, WOLFGANG (1992): Vertrauen als Organisationsprinzip, in: Wolfgang Littek, Ulrich Heisig, Hans-Dieter Gondek (Hg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit, S. 33-55. Berlin: Edition Sigma
- HEISIG, ULRICH, LITTEK, WOLFGANG (1995): Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß. In: Soziale Welt, Jg. 4, S. 282-304
- HESCH, GERHARD (1997): Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter- und Manager im Unternehmen der Zukunft. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- HONNETH, AXEL (1994): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- KOTTHOFF, HERMANN, REINDL, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen: Schwartz
- KUHN, THOMAS (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens. In: Zeitschrift für Personalwesen, S. 195-220
- LEITHÄUSER, THOMAS, VOLMERG, BIRGIT (1988): Psychoanalyse in der Sozialforschung - am Beispiel einer Sozialpsychologie der Arbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag
- MATTHIES, HILDEGARD, MÜCKENBERGER, ULRICH, OFFE, CLAUS, PETER, EDGAR, RAASCH, SIBYLLE (1994): Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt. Reinbek: Rowohlt

- MOLDASCHL, MANFRED** (1997): Internationalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, S. 197-250. Berlin: Edition Sigma
- MOLDASCHL, MANFRED** (1997): Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns. In: Ulf Kadrizke (Hg.): »Unternehmenskulturen« unter Druck, S. 101-121. Berlin: Edition Sigma
- MOLDASCHL, MANFRED** (1999): Das befreite Subjekt als homo oeconomicus. In: artec-Paper 66, Universität Bremen
- NAGLER, BRIGITTE, HARTMANN, WIEBKE, SENGHAAS-KNOBLOCH, EVA** (1999): Cultural Change Includes Political and Unconscious Dimensions. Case Study in a Medium-Sized Industrial Enterprise, artec-Paper Nr. 68, Juli 1999, Universität Bremen
- PONGRATZ, HANS J. U. VOSS, GÜNTER G.** (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalwesen, S. 30-53
- SENGHAAS-KNOBLOCH, EVA** (1997): Die analytische und die kommunikative Aufgabe der arbeitsbezogenen Sozialwissenschaft. In: Hellmuth Lange u. Eva Senghaas-Knobloch (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft - Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation, S. 81-111. Münster: Lit
- SENGHAAS-KNOBLOCH, EVA, NAGLER, BRIGITTE, DOHMS, ANNETTE** (1997): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. Münster: Lit (2. Aufl.)
- SENGHAAS-KNOBLOCH, EVA, VOLMERG, BIRGIT** (1992): Technikgestaltung und Verantwortung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- TÜRK, KLAUS** (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, Stuttgart
- VOLMERG, BIRGIT, SENGHAAS-KNOBLOCH, EVA** (1990): Technischer Fortschritt und Verantwortungsbewußtsein. Opladen: Westdeutscher Verlag
- VOLMERG, BIRGIT, SENGHAAS-KNOBLOCH, EVA, LEITHÄUSER, THOMAS** (1985): Erlebnisperspektiven und Humanisierungsbarrieren im Industriebetrieb. Frankfurt/M.: Campus (Band 63 der Reihe Humanisierung des Arbeitslebens)
- VOLMERG, BIRGIT, SENGHAAS-KNOBLOCH, EVA, LEITHÄUSER, THOMAS** (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen: Westdeutscher Verlag
- VOLPERT, WALTER** (1987): Kontrastive Analyse des Verhältnisses von Mensch und Rechner als Grundlage des System-Designs. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 41, S. 147-152
- WHYTE, WILLIAM FOOTE** (1984): Learning from the Field. A Guide from Experience. Newbury Park, London, New Delhi: Sage
- WOLLNIK, MICHAEL** (1991): Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur. In: Eberhard Dülfer (Hg.): Organisationskultur, S. 65-88. Stuttgart: Poeschel